# Cost Engineering – Königsweg zur Kostenführerschaft

Seit 20 Jahren zieht Prof. Dr. Horst Wildemann (TU München) ein hochkarätiges Publikum zum Management-Kolloquium nach München. Mit dem Thema Cost Engineering stand in diesem Jahr ein Konzept auf der Agenda, das den Spagat zwischen Kundenzufriedenheit und Kostenoptimierung wagt.

### MARTIN SONNECK

ine zentrale Herausforderung unternehmerischen Handelns besteht darin, die Befriedigung der Kundenanforderung durch die angebotene Produktfunktionalität und Qualität mit der Zahlungsbereitschaft der Käufer in Einklang zu bringen. Akademisch formuliert geht es um die Sicherstellung wettbewerbsfähiger Preise von Produkten und Services zu kosten-, zeit- und qualitätsoptimalen Prozessergebnissen. So stellt Cost Engineering einen ganzheitlichen Ansatz zur Realisierung von Kundenwert bei

gleichzeitiger Kostenoptimierung dar. Prof. Horst Wildemann (TU München), "Spiritus Rector" des Münchener Management-Kolloquiums, beschreibt diesen Drahtseilakt wie folgt: "In einer globalen Welt haben wir eines gelernt: Es gilt immer die Kosten zu senken, aber nicht die Qualität."

# Strategische Kostenführerschaft ist mehr als Kostensenkung

Damit ist eine wesentliche Aufgabenstellung für die Unternehmenslenker skizziert, es

geht nicht um die eine reine Produktkostenreduktion, sondern vielmehr darum, die Kundenanforderungen in Produkte zu übersetzen, die zu den richtigen Kosten gefertigt werden können. "Technologieführerschaft ist zwingend zu kombinieren mit Kostenführerschaft", gibt sich Dr. Stefan Sommer, Vorsitzender des Vorstands der ZF Friedrichshafen AG, überzeugt.

Wie essenziell das ist, zeigen Studien, die das Scheitern von Produkten am Markt auch heute noch zu rund 40 % durch die Abweichung von den eigentlichen Kostenanforderungen begründet sehen.

Hier setzt das Cost Engineering an, denn es richtet das Produkt strikt an den Kundenanforderungen aus. Es befasst sich mit den Kernfragen "Was will der Kunde?" und "Wie viel ist er bereit, dafür zu zahlen?" Wildemann: "Die strategische Balance zwischen Innovation und Produktivität ist meiner Meinung nach die Voraussetzung für profitables Wachstum. Sie mündet in einer strategischen Kostenführerschaft."

# Conjoint-Analyse am TCW an 60 Investitionsgütern getestet

Es geht also nicht nur um Kostensenkung, sondern auch um die Mehrpreisfähigkeit technischer Features und darüber hinaus um den Abbau eines in Deutschland verbreiteten Over-Engineerings. Nüchtern betrachtet werden hier nicht unerhebliche Kosten in das Produkt hineinkonstruiert. Und das Schlimmste: Der Kunde – Dreh- und Angelpunkt unternehmerischer Aktivität – ist nicht bereit, dafür zu zahlen, da er den Nutzen nicht anerkennt. Dr. Robert Bauer, Vorstandsvorsitzender der Sick AG, meint dazu: "Langfristiges profitables Wachstum ist nur



Prof. Dr. Horst Wildemann: "Nicht härter und schneller arbeiten, sondern intelligenter arbeiten, das führt zu Produktivitätssprüngen."

dann möglich, wenn der Kunde den Mehrwert bezahlt."

Um diesem Dilemma zu entgehen, braucht es Methoden, die Kundenpräferenzen zu quantifizieren. Entsprechende Methoden, beispielsweise die sogenannte Conjoint-Analyse, wurden am TCW Transfer-Centrum in München bei über 60 Investitionsgütern bereits getestet. Erkenntnisse zeigen demnach, dass die Funktionskosten eines Produktes in der Regel nicht stimmen und dass Prozesse und Produkte so gestaltet werden müssen, dass sie einen Mehrwert für den Kunden erzielen können.

# Wachstum braucht integrative Kundenwertgestaltung

Ein Problem sieht Wildemann darin, dass Unternehmen mit 100 % der Kosten für ein Produkt beginnen und dann anfangen, - oft über Jahre - den Preis herunterzuregeln. Vielleicht sei es besser, relativ schnell den Nullpunkt der Produktfunktion zu erreichen und mit Zusatzausstattung den Produktmehrwert zu generieren. Schließlich könnten technische Features 4 bis 8 % Preissteigerungen eines Produktes umsetzen, so die Ergebnisse seiner Untersuchungen.

Innovationen und Variationen reichen demnach vielfach nicht aus. Es seien vielmehr Ergänzungen des Produktangebotes durch Service, Finanzierung oder Software. Unternehmen entwickeln sich vom Produktanbieter zum Lösungsanbieter, die Grenzen zwischen Industrie und Dienstleistung verschwinden. Der Kunde erhält Lösungen aus einer Hand, wie zum Beispiel in der Autoindustrie. "Wer profitabel wachsen will, sollte die integrative Kundenwertgestaltung von Produkten, Prozessen und Service vorantreiben", schreibt Wildemann den Managern ins Stammbuch. Davon ist auch Hans-Georg Frey, Vorstandsvorsitzender der Jungheinrich AG, überzeugt: "Nur wer Kundenwert schafft, der sorgt für die nachhaltige Absicherung seines Unternehmens."

Zu diesem Zweck wurde eine "Produktklinik" am Institut eingerichtet, die sich bislang in rund 180 Fällen mit dem Spagat zwischen Kostenreduzierung und Innovation beschäftigt hat. Überprüft werden dabei mit unterschiedlichsten Methoden die Kundenanforderungen und betriebswirtschaftlichen Rahmendaten. Das Ergebnis: 24 % Kostenreduzierung lassen sich im Mittel immer erreichen.

Die Ergebnisse machen dabei deutlich, dass die entscheidenden Kostenhebel in der kundengerechten Produktgestaltung, hier lassen sich 50 % der Kosten beeinflussen, sowie der Optimierung der Produktionspro-



Dr. Robert Bauer, Vorstand Sick: "Langfristiges profitables Wachstum ist nur dann möglich, wenn der Kunde den Mehrwert bezahlt."

Dr. Stefan Sommer, Vorstand ZF Friedrichshafen: "Technologieführerschaft ist zwingend zu kombinieren mit Kostenführerschaft."

zesse liegen. Lohnkosten schlagen offensichtlich mit nur rund 10 % bei den Herstellkosten zu Buche. Also müsse man bei den ersten beiden Punkten ansetzen.

Woher kommen die Ideen für die Kosteneinsparungen? Sie kommen zu 40 % aus dem eigenen Unternehmen, sind vorhanden und warten darauf, erfasst zu werden. Und sie kommen zu 20 % von Lieferanten oder auch von Kunden. Die Potenziale hingegen liegen in Sofortmaßnahmen, Anpassungskonstruktionen, der Entwicklung neuer Konzepte



Hans-Georg Frey, Vorstand Jungheinrich: "Wer Kundenwert schafft, der sorgt für die nachhaltige Absicherung seines Unternehmens."

oder auch in der Übernahme von anderen Produkten.

Unternehmen sind gut beraten, Produktüberschneidungen und -differenzierungen innerhalb eines Programmes festzustellen, was mittels geeigneter Methoden heute möglich ist. Dies trägt nicht nur zur Gestaltung des Produktportfolios bei, sondern hilft auch bei der Identifizierung neuer Märkte. Entscheidend sei es, nicht in die Falle der Komplexität zu tapsen. Dabei machte er deutlich, dass sich nicht nur Produkte modularisieren lassen, sondern auch Fabriken. Das erklärte Ziel: Produktivität zu erhöhen und die Investitionskosten für diese Fertigungssysteme zu reduzieren. Seine Erkenntnisse aus der Praxis zeigen, dass sich gerade die Investitionskosten reduzieren lassen. "Nicht härter und schneller arbeiten, sondern intelligenter arbeiten, das führt zu diesen Produktivitätssprüngen", so Wildemanns Credo.

## Unternehmen brauchen eine Kultur des Kostenmanagements

Er fordert die feste organisatorische Verankerung von Cost Engineering im Unternehmen. Idealerweise über ein Cost Engineering Office, in dem möglichst viele Mitarbeiter in diese Aufgabe eingebunden werden, verstanden als permanente Aufgabe. Cost Engineering, so zeigte es das 20. Münchner Management-Kolloquium, richtet das Unternehmen strikter auf Kundenanforderungen aus und geht weit über die Kostenreduzierung hinaus. Dazu bedarf es allerdings einer Kultur des Kostenmanagements. Keine einfache, dafür aber eine lohnende Aufgabe.